船方綜合農場及其集團—綠之風合作社之概要

鈑本多旦
日本船方綜合農場社長
鄭詩華譯
國立中興大學農業經濟學研究所副教授

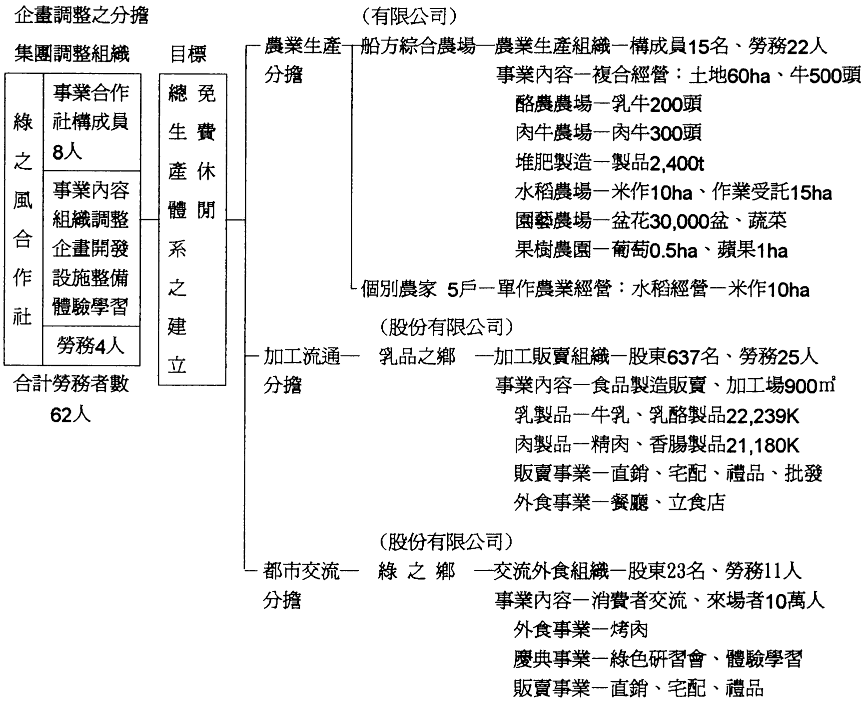
I 、活動地區概要

日本山口縣東北部山坡地、海拔350m、年平均氣溫13℃。降水量2163mm、地區農業狀況：2,000ha水田、畜產、蘋果、蔬菜、盆花等組成之複合經營，土地重劃率76.5%、有名良質米產地。

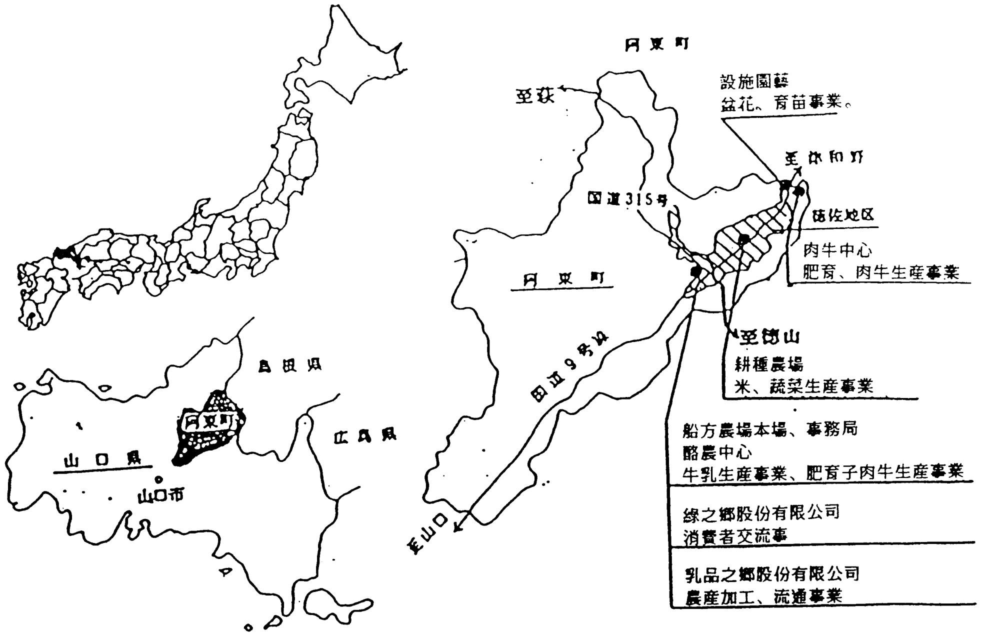
II、船方集團現狀

1.船方集團之組織構成

船方綜合農場及其集團是新農業企業化組織之創造者。



2.船方集團所在地



3.船方集團組織管理營運概要

社員別	船方綜合農場	乳品之鄉	綠之鄉	綠之風合作社
公司設立	1969年1月	1990年4月	1987年4月	1990年11月
構成	13名、職員3(勞22)	673名、職員9(勞23)	39名、職員8(勞11)	8名、職員6(勞4)
組織型態	有限公司(生產法人)	股份有限公司	股份有限公司	中小企業合作社
實施事業	農業生產、販賣	食品製造、販賣	外食、慶典、販賣	共同事業企畫、調整
資本金	40,250千日元	105,950千日元	10,000千日元	2,150千日元
決議	1認資單位1票	1股1票	1股1票	1社員1票
分配	薪給、補助	薪給、津貼、分配金	薪給、津貼、分配金	薪給、津貼、分配金
營運管理、經理	理事會(幹部會議)每月開一次，集團間綜合調整。各社員之會議(幹部會議)每月一次，推動有關事業。事業部別獨立計算，每月試算表、累計表、月別生產實績報告書。			
公休 有給休假	每週1日休假 年間20日	每週1日休假 年間20日	每週1日休假 年間20日	每週1日休假 年間20日
福利 慶典	社會保險、勞災保險、退職金保險、失業保險、海水浴、慰勞旅行、年尾聚會、春之祭、夏之祭、秋之祭、冬之祭。			

III、船方集團總生產、販賣實績(1994年度)

1)農業生產　(有)船方綜合農場生產、販賣實績

區分	規模		生產量		販賣額		前年比%
酪農	成牛	146頭	牛乳	806t	81,250	千日元	87
	育牛	150頭	仔牛	166頭	7,800		88
	牛舍	3542㎡	育成牛	35頭	11,394		104
	草地	22ha	飼料作物	564t	6,248		115
肥育牛	經常	187頭	肉牛	175頭	64,250		104
	牛舍	2080㎡	牛糞	6,300袋	4,000		100
堆肥	堆肥舍	2671㎡	販賣	96,335袋	28,307		97
			交換	8,750袋	1,925		100
			畜產合計		205,714		
水稻		6.9ha	糙米	33,507k	12,503	千日元	167
蔬菜	溫室	846㎡	蕃茄	2,348k	617		24
果樹	溫室	2410㎡	蘋果、葡萄	184k	269		初年度
園藝			水稻苗	4,702箱	3,118		135
肥育牛	溫室	3125㎡	花苗	38,020本	2,433		初年度
	培養舍	50㎡	花	21,188盆	11,309		81
堆肥	作業舍	140㎡	康乃馨及其他	7,384盆	2,680		177
			耕種合計		32,929		
作業受託	聯合收穫機	2台	割稻乾燥調製	17.4ha	5,010		209
稻桿利用	曳引機	3台	稻桿	25.0ha	3,750		100
總務	獎勵金		保險等		16,956		99
	環境、地租		總來客數	125,224名	6,570		136
稻桿利用	曳引機	3台	稻桿	25.0ha	3,750		100
			合計		270,389		104%

2)農產加工　(股)乳品之鄉生產、販賣實績

區分	規模		製造量		販賣額		前年比%
農產加工	加工場	908㎡	乳製品	22,239k	92,781	千日元	87
	直銷店	117㎡	肉製品	8,575k	23,213		88
販賣	倉儲舍	140㎡	精肉品	12,605k	44,405		104
	餐廳	163㎡	特栽米	75,000k	41,607		115
			餐廳	3,300人	4,951		104
	總來客者數	125,244人	其他品		29,121		100
	消費者數	59,663人	合計		236,123		125%

3)農村交流　　(股)綠之鄉生產、販賣實績

區分	規模		營業量		販賣額		前年比%
食品供給	食品供給舍		食品提供者	36,252名	76,872	千日元	124
	1棟	122.7㎡	慶典者	1,413名	862		150
	溫室		賣店販賣者	10,599名	15,898		121
	2棟	600.0㎡	宅配件數	106件	318		96
販　　賣	家畜舍		其他	名	555		363
	1棟	99.5㎡					
	休息舍						
	4棟	118.6㎡					
	直銷店						
	1棟	17.0㎡	總來客數	125,244名	合計	94,505	123%

4)企畫調整　　(合)綠之風合作社收入實績

區分	規模		製造量		販賣額		前年比%
租　　賃	管理舍		設施利用	17件	34,404	千日元	132
	1棟	192.2㎡	稅金	8件	13,115		130
視　　察	連絡路		視察	2,906名	3,117		159
		1605m	慶典	15,508名	4,743		
					合計	55,379	143%
			總來客者數	125,244名	集團總收入	656,396	109%

IV、船方集團之沿革

1.1965年　2名，花之合作經營開始。

經營規模：土地利用0.5ha、花5,000盆

目標：感情交流及自立農業確立、園藝經營之確立。

課題：主要勞動力流出、新娘不足、集落機能衰退。

非農家參加希望經營擴大有必要。

2.1970年　農業生產法人(有)船方綜合農場設立。

經營規模：土地利用55ha(0)、乳牛34頭、花12,000盆。

目標：5名，花之外畜產農業法人化、生活與經營分離。

成立能提供有農業經營意願年青人就業之農場。

課題：消費結構變化開始，就業希望者增加需擴大經營規模擴大。

3.1975～79年　大規模農業推進

經營規模：土地利用90ha(0)、乳牛・肉牛450頭、花15,000盆

目標：畜產大規模化降低成本。

課題：環境問題發生、大規模化之極限、地區農業之推動

4.1980～86年　地區複合營農之推進。

經營規模：土地利用100ha(12)、乳牛550頭、花10,000盆。

目標：地區農家共同作業受託、稻桿・堆肥交換等。

課題：成本提高、價格低迷、如何種植容易銷售之作物消費者交流。

5.1987年　消費者交流法人(股)綠之鄉設立。

經營規模：土地利用81ha(17)、乳牛585頭、花10,000盆、來客數5,450人。

目標：農場開放、價格形成、農場功能擴大。

課題：商品化、交流場所之建設。

6.1990年　加工販賣法人：(股)乳品之鄉 一集團調整法人:綠之風合作社設立。

經營規模：土地利用92ha(18)、乳牛592頭、花11,000盆、來客數42,792人。

目標：總生產及免費休閒、消費者交流推進。

課題：成立新分配調整組織、因價格低迷要降低成本。

7.1995年　綜合體系之擴充。

經營規模：土地利用102ha(57)、乳牛500頭、花41,000盆、來客數 120,000人。

目標：總生產、販賣、交流體系之擴大，日元升值及價格對策。

V、未來方向

1.21世紀展望及觀點

1)社會展望及觀點。

①「定住再生產社會」；地球社會—人口增加糧食自給時代。

②「功能分擔社會」；國際分工社會—組織化社會功能明確化時代。

③「體感價值化社會」；交流化社會—追求物質豐富、心靈豐富時代。

④「高度成熟資訊化社會」；環境保全社會—高齡及女性社會參與時代。

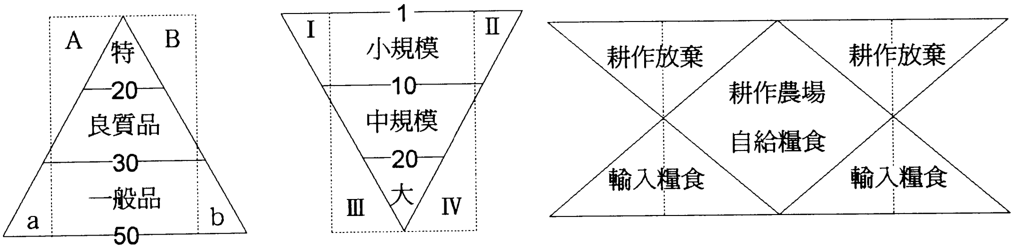
2)農業展望及觀點

①「消費結構及生產結構」變化。

A 消費結構及生產結構矛盾是今後問題

…表示　40～80年代　成長市場用四角形構圖　—表示90年代→成熟市場用三角形構圖

消費結構之變化	生產結構之變化	消費、生產結構重疊
……畫一的消費 (有生產即能賣時代) %	……畫一的生產 (生產規模畫一化) ha	……結構一致 ——結構矛盾



——多樣化消費　　——多樣化生產　　課題：消費・生產結構一致

(種植賣得出去作物)　　(生產規模階層分化)　　對策：結構改善

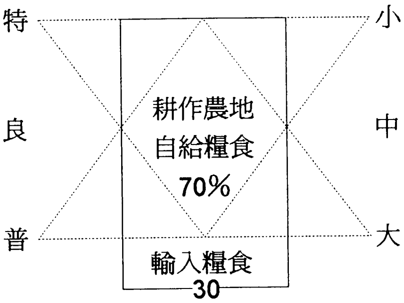
B 消費結構及生產結構之改善對策

……改善

——結構一致

生產：「a」→「A」

消費：「b」→「B」



②地區農業結構變化；生活地區及經營地區重劃時代來臨。

③農業經營者變化;企業經營擔負生產、職業選擇從農時代來臨。

2.日本農業的問題與課題

1)農業經營者問題

我認爲現在日本的農業、農村已被年青人放棄，農業、農村裏能接受年青人之企業農業生產法人不多。家族農業經營裏如果沒有繼承權則無法參與農業經營，無法培育符合年青人從農條件的產業，因此設立農業生產法人接受有志農業經營者成爲重要課題。

2)農地利用問題

高齡化、農業經營者不足、自由化使得價格低迷、消費結構變化，使得變耕地增加，今後廿一世紀地球人口將增為100億以上，要保衛民族存在，保護農地是最重要課題。消費構改變生產結構多樣化，農地50%作為經營生產用地，50%可作為生活自給農地利用。

3)生產物販賣問題

需要結構為多樣化，不再是有供給即能銷售的時代，因此種什麼？誰種？如何銷售？價格能否為消費者接受之農業經營，無「經營」即無農業之時代已來臨，不要只是接受自由化對價格的衝擊，而是要創造、誘導需要，達成農業企業化經營。

4)農業團體問題

現在的農村，把生活自給兼業農家(90%)、專業農家、農業生產法人農業企業經營(10%)等均包括在一起的農業團體，意見整合、分配調整、技術指導等均較難，因此有必要儘快培育、設立農業企業經營者的組織。

5)農村地區活性化問題

日本的農業、農村由於農村集落過疏化、高齡化，因此農村地區活性化是重要課題。日本有推動以自然環境、社會環境、傳統文化為基礎之農業生產的同時，也要擴大農村地區的功能，使成為生活、加工、販賣、都市與農村交流的場所，而發展適合各地之農村及農業。

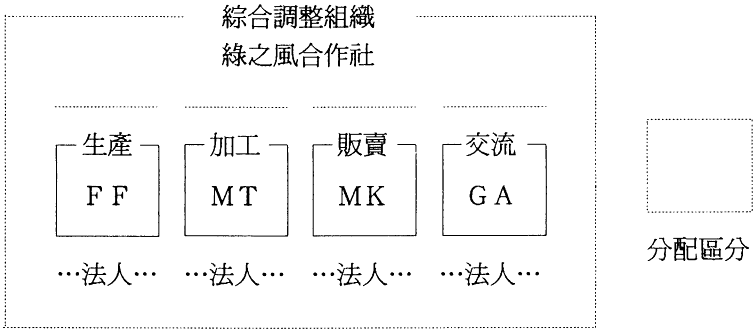
6)今後的農業、農村是要與都市融合，配合多樣化的價值觀，選擇適當農業經營型態的農業。

3.船方集團之經營方針

1)組織營運管理之方針

①確立具有專業多角化組織綜合調整機能，達成自立及價格形成

新組織形成之創造



※事業企業化、競爭・合作體系之建立

②擴充流通販賣組織

③培育及與其他企業農業組織合作，確立廣域的組織體系

2)事業推進之方針

①農業生產

水稻部門擴大、100ha經營

果樹部門擴大、販賣

先端技術導入、技術化

複合經營擴充、5部門確立(乳、肉、米、花、果樹)

②食品加工

新商品開發、既存商品充實及生產擴大、降低成本

飲料品開發及加工場建設

③生產物販賣

米、牛乳契約販賣擴大、宅配體系擴充

5都市商店開設

禮品販賣擴大

④消費者交流

體感學習、綠色研習會場所建設擴充

住宿設施建設

與都市企業之交流、合作之推動

VI、農業企業化之育成與課題

1.船方綜合農場之組成。(30年經驗)

1)法人化目的

①成立讓有經營農業但無農地可以從事農業之農場

②生活與生產分離

③新農業組織

2)問題及解決對策

①個人欲望調整問題(資產所有欲望、所得分配欲望)；對策：「法的營運管理」

對應：不平等出資有不平等權利(個人最大決定權30%以內)、不自己經營、構成員參加脫退自由爲之、導入60歲退休制。

②經營者問題(就業自由時代)；對策：「有限公司」

對應：公司組織參加脫退自由，確保經營者。

③資金調度及責任所在問題(保證能力不同)；對策：「組織責任」

對應：法人能力分析，其中80%由長期計畫建立・實踐。重視計畫書。開始即重視計劃、經理、記錄、分析，管理費不削減。

④自己經營分離及擔保物件確保問題(無資產集團)；對策：「法人資產擴大」

對應：設立時個人提供個人擔保物件、以後有計劃地改爲法人資產擔保。

⑤生產良惡爲法人責任問題；對策：「決定權分散」

對應：部門獨立計算制、決定權分散、年青者亦分擔責任。

⑥365日就業、勤務時間、季節勞動問題(農業是生命產業)；對策：「就業規則建立」

對應：經營複合化、綜合化以提高勞動力效率，促進構成員加入。

⑦農產物成本高之問題(自由化)；對策：「經營複合化、綜合化」

對應：生產、加工、販賣、交流等經營綜合化達成價格形成

⑧就業者經營者意識要求問題(日元升值、領導者育成)；對策：「每月召開推進會議」

對應：每月推進會議召開、成績報告、問題協議、企劃提案、持續性法人、營運管理規格化、體系化推進、組織化優先、生產推進。

⑨農業多樣職種必要問題(農業爲綜合產業)；對策：「人事變動」

對應：年青者・高齡者・男性・女性就業、適材適所人事安排、人事變動、誘導個性、發掘能力。

⑩技術者培育、危險分散問題(事故對策)；對策：「經營標準化」

對應：技術化及生產標準化綜合生產體系化計畫書、報告書等規格化，活用電腦。

2.農業企業化經營(法人經營)之育成對策

1)農業生產法人之功能

①能因應時代變化之農業

接受新農業經營者

農業就業女性地位提高及促進經營參加

因應家族經營大規模化，「農業是需要綜合能力的業種」

②建立符合年青人主義的農業

確定休假日、月給制度等，有規則農業之確立。

社會保險、福利年金、勞災保險、退職金制度等，有社會保障農業之確立。

通勤制不影響生活，生活與生產分離農業之確立。

2)法人化之目的：生產、流通、消費等結構多樣化的同時有選擇性

①家族農業再生：有家族生產機能生產組織設立

②後繼者確保：農業就業參加組織設立

③符合年青人主義農業確立：就業制度確立、生活及經營分離

④女性經營參加：農業就業女性地位提高及決定權之參與

⑤經營規模擴大及多角化：農業加工、流通、交流展開

⑥持續農業確立：以新方式繼續發展農業

3)農業生產法人經營如何展開

①農業生產法人如何營運管理

A.農業生產法人之利點及活用

a.事業展開利點活用

使經營規模擴大可能：農地活用、補助事業、融資事業之活用

使經營多角化、複合化可能：生產、加工、販賣、交流之組織化

b.營運管理利點及活用

使後繼者確保可能：後繼者能在社會中得到

使依適材適所技術分擔可能：能力啓發、企劃力提高

使自己確立可能：功能分擔、生活計劃化、公正評價、身分保障

c.法人化時如果經營選擇錯誤優點會變成缺點：

依經營規模、技術、販賣、風土環境家族經營應選擇法人經營

B.農業生產法人營管理之課題及對策

a.個人欲望調整：資產所有欲望、所得分配欲望

對策：企業經營目的・目標明確化、選擇法人種類

參加者遵守法人規則、與個人經營明確分離、基本上資產爲法人有、個人資產明確處理

b.資金調度與責任所在：保證能力不同

對策：分析法人保證能力、依能力計畫再推進

重視計畫書、長期計畫、年度計畫、資金累積計畫書作成

重視自開始時之計劃、經理、記錄、分析，依法實施營運管理

c.生產良惡及其責任由法人保障：天候與生死有關

對策：部門獨立計算制管理、決定權分散統率、分擔及責任明確化

每月召開營運會議、把握實績報告及問題實施對策

技術標準化及規格化推進

d.勤務時間及勞動尖峰之處理：生命產業

對策：經營複合化及多角化、組織營運管理體系化優先

薪給與規定設定、津貼分配方式活用

e.組織化使營運管理費擴大：法人化要有管理者

對策：以大規模化、複合化、多角化降低營運管理費負荷率

集團法人設立、價格形成及經費分擔化

f.後繼者育成及就業者管理體制有必要：生命產業

對策：責任所在明確、營運管理員規格化、標準化推進

法人參加脫退自由，促進構成員加入選擇

g.農業爲多樣化職種：農業綜合產業

對策：使年青者、高齡者、男性、女性就業適材適所就業

以人事變動誘導個性、發掘能力

h.限制(手續)擴大：法人化是指依法營運

對策：自開始時即重視計劃、經理、記錄、分析，實施營運管理

管理營運擔當者職位明確、努力培育

i.法人化風險因應體系之確立有必要：事故

對策：技術規格及經營規格化確立

②農業生產法人販賣課題及對策

爲了販賣多樣化，地區特性活用之流通體系選擇時代來臨

A.市場流通販賣確立：依價格競爭形成價格

a.以經營規模擴大及經營複合化降低成本

b.共同販賣組織強化及安定標準生產技術之確立

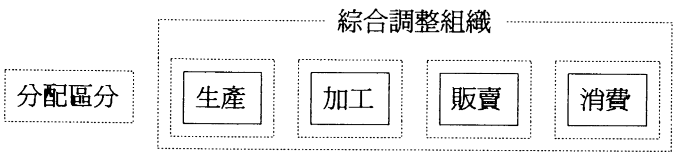
第1之流通　(市場流通)　量販店流通

B.以契約流通確立販賣市場。「以價格契約形成價格」

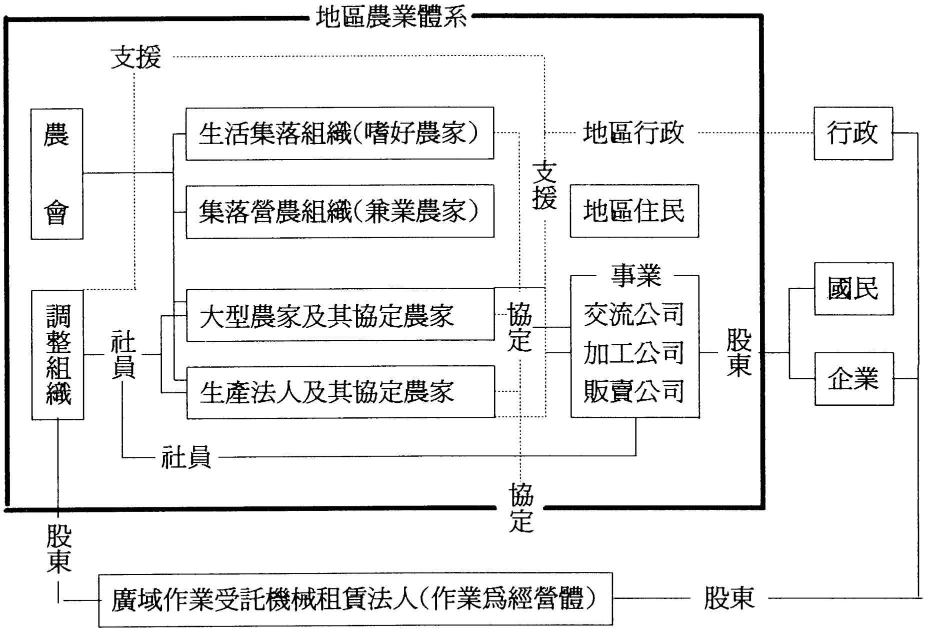
a.業者、生活合作社及其契約販賣確立

b.生產集團育成確立安定、良質生產技術

第3之流通　(直銷契約流通)　產地直銷品牌流通



③農業生產法人合作、交流之課題及對策。

對策：設立全國農業法人連合組織確立支援體制

設立生產、加工、販賣之綜合調整組織使農業活性化。